

# SMC金融・経済マーケットレポート

Reporter Your Financial Brain SMC 豊島 健治

## 始まったリストラ第2章 (「赤いカード」のリストラ策)

次に表示したB/SとP/Lの会社はどこか判るだろう。東証一部上場の有名企業である。勿論、判らなくて当たり前であるが、たった8個の数値だけでも財務内容、収益力共に優れた会社であることが見て取れると思う。

B/S		P/L	
流動資産	負債	売上高	5,043
3,291	2,643	営業利益	310
固定資産	資本	経常利益	309
3,237	3,885	当期利益	162

(15/1期決算公告より、単位：億円)

この会社は、6,500人いる正社員内700人が9月末早期退職し、更に10月には残る社員の95%に当たる5,500人に規定退職金を支払い新たに設立する11の機能別子会社に転籍させると発表した。多少のリストラ策には驚かない産業界もこれには驚いた(と思う)。そう、もうお判りと思うが、この会社は「丸井」である。

丸井が一世を風靡したのは私が若い頃だった。昔、私もクレジットで買い物した記憶があるが、「駅のそば」とか「赤いカード」というようなキャッチコピーと共に、若者のハートを掴んで高度成長期を突っ走ったようなイメージがある。その後は金融(少額キャッシング)に進出し収益を安定化させたと聞いていたが、しかし、小売部門の方の話題は耳に入ってこなくなった。物が氾濫する時代であって、優良企業の一員に名を連ねた丸井もすっかり大人しくなったように見えた。だから丸井がこのような過激なリストラに打って出たのには驚いた。そして、この優良企業の大リストラは、もしかすると日本のリストラ第2章の始まりではないかと思えたのである。

丸井の狙いは何だろうか。報道では、「総人件費を抑制し競争力を高める」所にその狙いがあるという。

この機構改革により、丸井本体は300人の正社員だけで構成されることになり、あとは必要に応じて機能別子会社からの出向社員で賄う。この結果、丸井本体は今まで固定費用の中の最大費出項目であった人件費の大半を、子会社に対する業務委託費に振替えることになる。業務委託費は変

動費である。最大の固定費がそっくり変動費に変わる。変動費となれば、人件費が業績に及ぼす影響を断ち切ることが可能になる。ここに大きな狙いがあるのは確かなことだ。

しかし、丸井はそれに止まらず更に深く切り込んでいる。丸井は既に厚生年金基金を解散した。そして、今回社員の圧倒的多数が移籍する11の子会社には退職金制度を作らない。つまり、今この時期に社員の退職金に関する全てを精算してしまおうというのだ。この結果、丸井は多くの株式公開企業を苦しめている退職給付債務から全く自由になる。そして、退職金とワンセットで意識されていた定年という問題からも解放されることになる。

私達は丸井の行動から何を受け取ればよいだろうか。二つあると思う。

一つは、人件費を業績に連動する変動費としたいという経営意思である。多くの経営者は分配原資(限界利益)の増減に応じて人件費を変動させたいと考えているが、優良企業丸井がそれを実行した所に強いメッセージ性を感じる。

もう一つは、退職金制度とそれに繋がる定年制を無意味化しようという経営意思である。退職金制度がなくなれば定年制の意味も薄くなる。退職金が賃金後払いなのか、それとも長年勤務の功労なのかは知らないが、退職金廃止は退職という事実と加齢によるコスト増という現実を分断する。時代の要請が更なる定年延長であったとしても、それは退職金とは無縁の所で議論すべきだというメッセージを発しているように感じた。

これは正にリストラ第2章ではないか。

勿論、現実の丸井は5年間転籍社員の所得を保障するし、定年制を廃止する訳でもない。しかし、優良企業丸井が発した強いメッセージは、津波のように増幅して産業界を駆けめぐってゆくのではないだろうか。

世界最大の小売業者ウォルマートの創業者サム・ウォルトンは「莫大な年商や利益は、店員達とマネージャーと配送センターの人々がもっぴら努力と良い態度とチームワークを通して、1日ずつ、1店ずつ積上げていったものだ。全ての社員と利益を分け合いなさい」と言っている。丸井よりウォルマ-トの方が輝いて見えるのは、私だけではな